

成長戦略

外部環境

競合環境の変化

昨年、海外の大手インターネット企業がAI、IoTやビッグデータなど先端技術の活用において存在感をますます高めています。また、当社グループが提供するサービスの各カテゴリーでは国内のベンチャー企業と競合関係にあり、今後も激しい競争が続くことが予想されます。

情報技術の加速度的な発展

近年、情報技術は加速度的に発展し、最先端の技術を活用したサービスが次々と生まれています。常に最新の技術動向を把握し、他社に先駆けて利用者へ新しい体験を提供するサービスを創出する必要があります。

オンラインとオフラインの融合による生活様式の変化

インターネットサービスはこれまで人々の生活様式に大きな変化をもたらしてきました。今後もキャッシュレス化やシェアリングエコノミーなど、あらゆる分野で人々の行動を変革するサービスを生み出すことが予想されます。

多様化する社会課題

課題先進国といわれる日本においては、さまざまな社会課題に対して官民連携の取り組みが進められており、先端技術を活用した課題解決への期待が高まっています。

経営資源

質の高いマルチビッグデータ

インターネット市場ではサービスのパーソナライゼーションが進んでおり、その精度が利用者体験の満足度を左右します。当社グループが持つビッグデータは利用者を深く理解し、サービスの最適化を実現する上で重要な差別化要因です。

国内市場における事業基盤

創業以来、時代の変化に応じて新たな課題解決を提案し続け、インターネット上のあらゆる領域でサービスを提供できる事業基盤を培っています。その結果、国内インターネット市場において最大規模の利用者数を誇るサービスとしての地位を確立しています。

豊富な人的資本、ビジネスパートナーとの強固な関係性

約3,000人のエンジニアを含む12,000人を超える多様な人財が、国内市場に最適なサービスを創り出すべく開発・運用に取り組んでいます。また、国内市場のリーディングカンパニーとしてビジネスパートナーと強固な関係性を築いています。

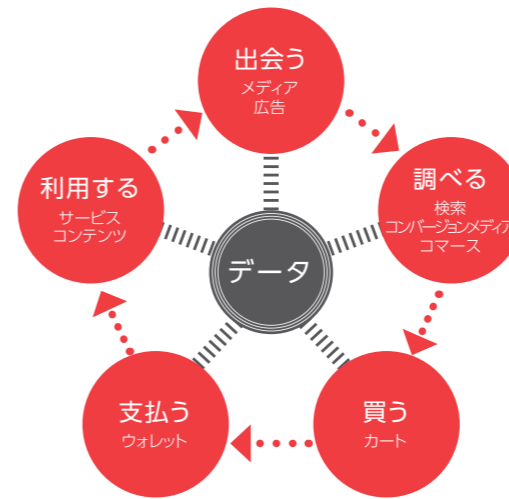
安定したキャッシュ・フロー創出力

2017年度は、21期連続の増収を達成するとともに、現預金が8,600億円を超えるなど高いキャッシュ・フロー創出力と安定した財務基盤を維持しています。豊富な原資を最大限に活用し、財務の健全性を維持しつつ、重点領域には機動的に成長投資を行うことで成長機会をいち早く取り込んでいきます。

成長戦略の全体像

「ユーザーアクション」を基点に「未来を創る」企業へ

当社グループではこれまで培ってきた事業基盤と競争優位性を活かして持続的な成長を果たすべく、利用者体験をより統合されたものとし、それに伴い引き起こされるユーザーアクションの最大化を共通の指針として、サービスの成長方針や投資方針を見直しました。国内最大級のサービス群とそれらから得られるデータを最大限に活用することで、他社にとって模倣困難なサービスを創り出し、新たなユーザーアクションを引き起こす「未来を創る」企業を目指します。



Our Growth Driver

ユーザーアクションの最大化

当社グループの持つ多様なサービス群を連携し、一気通貫で提供することにより、質の高い利用者体験の創出と、ユーザーアクションの最大化を目指します。同時に、サービス間の相互送客を通じ複数のサービスを利用していただき、サービスの相互成長を促します。また、ユーザーアクションの最大化に向けた重点領域として、「eコマース（物販）」「インターネット広告」「モバイル決済」の3分野を新たに設定し、中長期的な視点で大胆に経営資源を投下することで成長を加速させていきます。

Our Value Driver

データの力を解き放つ

近年の投資によって設備の拡充、技術基盤の刷新、人財の強化など、「データドリブンカンパニー」へと変革するための基盤は着実に整いつつあります。当社グループの持つビッグデータとデータの活用ノウハウを最大限に活かし、利用者をどの企業よりも深く理解することで、サービスの質の向上に加え、新しい利用者体験を提供するサービスを創り出すべく取り組みを加速します。

当社グループが創出する価値

一気通貫のサービスで質の高い利用者体験を実現する

「出会う」から「利用する」に至る、インターネット上のユーザーアクションに対して、緊密な連携のもと一気通貫でサービスを提供し、オンラインとオフラインの融合も含めた質の高い利用者体験を提供します。

データを通じて利用者のニーズを深く理解し、最適化されたサービスを提供する

インターネット企業は世界中にありますが、日本の利用者について最も深く理解しているのは当社グループでありたいと考えています。データの利活用を通じて利用者のニーズに対する理解を深め、最適化されたサービスを実現します。

データの力を解き放ち、新たなサービスを生み出す

当社グループにとってテクノロジーとは、利用者へ新しい体験を提供するためのものです。情報技術とデータを最大限活用することに加え、企業の枠組みを超えた連携を通じ、これまでにないサービスを創り出します。

情報技術で社会課題を解決する

当社のミッションは「課題解決エンジン」として情報技術で社会のあらゆる課題を解決することです。課題先進国である日本において最先端の情報技術を活用し、先駆者としてさまざまな社会課題の解決に挑戦していきます。

ビジネスモデルのさらなる進化

国内市場における顧客基盤の強化、プレゼンスの向上

オンラインからオフラインへと事業領域を広げるとともに、サービス間の連携とデータの利活用を通じ質の高い利用者体験を提供し続けます。この取り組みにより、身近で利便性の高いサービスとしての地位をさらに高めます。

収益性の向上

データの利活用を通じたサービスの最適化は、利用者体験の質の向上とユーザーアクションの最大化に寄与します。同時に、ビュースルー率、クリック率、コンバージョン率など多くの指標が改善することから、広告効果を最大化し、収益性を向上させる役割も果たします。

新たな収益モデルの創出

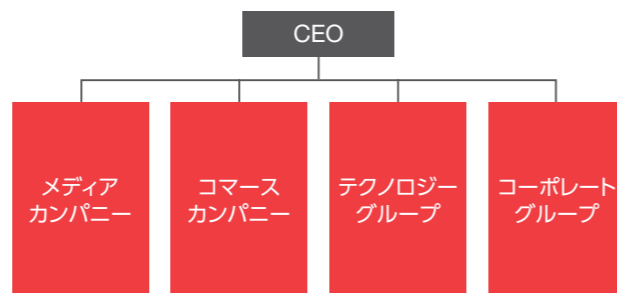
当社グループの持つビッグデータとデータ活用ノウハウを最大限に活かし、データソリューションサービスを将来的な収益の一つの柱とするべく、中長期的な視点で施策を進めていきます。

収益構造の変革

2017年度において、当社グループの営業利益はその約70%をメディア事業が占めています。将来的にはコマース事業の営業利益をメディア事業と同水準まで引き上げるとともに、新規事業の創出により新たな収益の柱を築くことで、より安定した収益構造への変革を目指します。

組織体制の変更

当社グループは、2018年度から意思決定の迅速化と人員配置の流動性を高めるべく組織体制を変更しました。具体的には、従来のCEO、COOの役割をCEOに一元化するとともに、2カンパニー・2グループ制へと移行しました。急速に変化するインターネット業界において、迅速かつ適正に意思決定できる体制の構築と、重点領域への機動的な人員配置を通じ、いち早く成長機会を獲得することを目指します。



新たな挑戦への費用の概要

投資の方針を短期からより中長期に転換し、今後事業が大きく成長する見込みが高い分野へ積極的に投資します。2017年度は、eコマース取扱高最大化とデータドリブン化に合計約350億円の成長投資を行い、概ね目標に沿った事業成長を達成しました。2018年度は、中長期的な視点での成長を見据え、動画コンテンツの拡充とモバイル決済事業の立ち上げなどに対して費用を投下し、新たな収益の柱を構築するべく取り組みを進めていきます。

2018年度 新たな挑戦への費用 (計画)

	概算 (億円)
メディア関連	100
<ul style="list-style-type: none"> ■ 動画コンテンツの拡充 ■ オリジナルコンテンツの制作 ■ コンテンツのプロモーション 	
コマース関連	200
<ul style="list-style-type: none"> ■ モバイル決済の立ち上げ費用等 	

Our Growth Driver ユーザーアクションの最大化

グループ一体となって利用者体験の質の向上に努めます

これまで、当社グループは各サービスが個別の予算の中で収益成長を最大化させることを成長の基本方針として事業を運営してきました。しかし、近年の競合環境の変化を踏まえ、当社グループが持つ事業基盤を最大限に活かすべく、ユーザーアクションを基点に各サービスの位置付けを整理するとともに、成長方針を見直しました。今後は、全社最適の中でサービスごとに異なるKGIを用いて管理を行い、グループ一体となって利用者体験の質の向上、ユーザーアクションの最大化に努めることで、持続的な収益成長を実現していきます。

新たに3つの重点領域を定め、 中長期的な視点で成長機会を取り込んでいきます

市場環境の変化とこれまでに培ってきた当社グループの事業基盤に鑑み、今後大きな成長が見込まれる分野として、新たに3つの事業上の重点領域を設定しました。具体的には、「eコマース(物販)取扱高」「インターネット広告売上収益」「モバイル決済取扱高」に対して、中長期的な視点で経営資源を重点的に傾斜配分することで、各領域でNo. 1になるため取り組みを加速させていきます。

<p>eコマース (物販) 取扱高 No.1</p> 	<p>インターネット 広告 売上収益 No.1</p> 	<p>モバイル 決済 取扱高 No.1</p> 
---	--	--



eコマース(物販)取扱高No.1 サービスの多面的な展開を活かして エコシステムの構築を目指します

当社グループにおいてeコマース取扱高の最大化は複数の収益モデルへの好影響、データの拡充といった観点から最優先で取り組むべき目標です。2013年度に開始した「eコマース新戦略」をはじめ、これまでもeコマース取扱高の最大化に努めてきましたが、今後は物販系eコマースにおける取扱高No.1にフォーカスし施策を進めていきます。当社グループは、eコマース関連サービスや決済金融関連サービスといった消費に関わるサービスを多面的に展開しており、これらのサービス間で相互成長を促すエコシステムの構築を目指します。2018年度は、サービス間の相互送客やソフトバンクグループとの連携による利用者の増加、客単価の向上に取り組むほか、データ利活用によるレコメンド精度の向上に努めます。また、利用者にとって使いやすいサービスであり続けるべく、UI/UXの改善にも継続して取り組んでいきます。



インターネット広告売上収益No.1 メディアパワーと マネタイズパワーの最大化を図ります

人口の減少が見込まれる国内市場において、当社グループのサービスは既にインターネット利用者の90%にリーチしていますが、利用者の訪問頻度と利用時間において十分な成長余地が残されています。当社グループは、データの利活用などを通じコンテンツの質を向上させ「メディアパワー」と「マネタイズパワー」の双方を底上げすることで、インターネット広告の分野において持続的な成長と売上収益No.1を目指します。特に動画コンテンツについては、利用者の利用時間を延ばし、広告接触機会の増加につながると見込まれることから、成長の原動力と位置付けて重点的に費用を投下し、コンテンツの拡充、ならびに広告プラットフォームの刷新を進めていきます。



モバイル決済取扱高No.1 オフライン領域へもサービスを展開していきます

キャッシュレス化は世界的な潮流となりつつあり、日本においても、政府がキャッシュレス決済比率を2025年までに40%に、将来的には世界最高水準の80%にすることを掲げている方針を掲げています*1。当社は、日本におけるキャッシュレス決済の普及を促進し、利用者と加盟店の双方に利便性の高いサービスを実現するため、2018年6月にソフトバンク(株)との合併によりPayPay(株)を設立しました*2。PayPay(株)ではバーコードやQRコードを使った新たなスマートフォン決済サービス「PayPay」を提供予定です。「PayPay」の提供にあたっては、ソフトバンク・ビジョン・ファンドのポートフォリオカンパニーで、インド最大の決済サービス事業者であるPaytmと連携します。当社、PayPay(株)とソフトバンク(株)およびPaytmは、ソフトバンク会員や4,000万超の「Yahoo!ウォレット」口座といった顧客基盤を活用した利用者の拡大や、ソフトバンクが持つ営業ノウハウを活かした加盟店の獲得、Paytmの技術を活用した利便性の高いサービスの開発を進めることで、モバイル決済取扱高No.1のサービスを目指します。

*1 出典：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」
*2 2018年7月に、設立時の社名であるPay(株)から社名を変更しました。

Our Value Driver

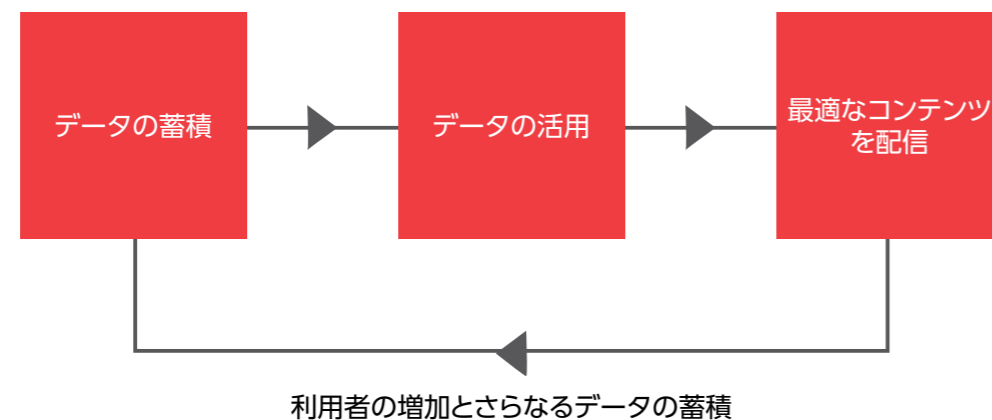
データの力を解き放つ

「データドリブンカンパニー」への変革を進め、データが持つ可能性を最大限に引き出します

当社グループが持つ質・量ともに充実したビッグデータは、当社グループ独自の利用者体験を創り出す上で重要な差別化要因です。設備の拡充、技術基盤の刷新、人財の強化など、「データドリブンカンパニー」への変革に向け常に最先端の技術基盤を持てるよう投資を行っています。今後は、これまでに培った基盤を用いたデータの利活用にも本格的に取り組み、データが持つ可能性を最大限に引き出すことで、当社グループならではの新しい価値を創出していきます。

データのシームレスな利活用により、成長のエコシステムの実現を目指します

当社グループがこれまで多様なサービスから蓄積してきた膨大なビッグデータは、国内のインターネット利用者を深く理解するために欠かせない要素です。これらのビッグデータをサービスの垣根を越えてシームレスに利活用することで、利用者にとって最適化された使いやすいサービスを提供します。さらに、データを蓄積・活用し、サービスを最適化することは、利用者の満足度向上につながり、ユーザーアクションの最大化とさらなるデータの蓄積を可能とする好循環を生み出します。当社グループは、このような「成長のエコシステム」を実現することを目指します。



データ利活用によるサービスの質の向上 領域を超えた利活用の成果は着実に出始めています

2017年度の追加投資を通じ、設備面においては当社グループの100を超えるサービスが生み出すマルチビッグデータをリアルタイムに、かつ効率的に蓄積できる体制の構築を進めました。また、ディープラーニングに特化したスーパーコンピュータ「kukai (クウカイ) *1」が実稼働を開始するなど、データ利活用の基盤も整備しています。その結果、データ利活用によるサービスの改善においても「Yahoo!知恵袋」におけるサービス品質の改善や「Yahoo!ショッピング」におけるコンバージョンレートの向上など、さまざまな領域において着実に成果が出始めています。加えて、2018年度に開始するモバイルペイメントのサービスにより、新たにオフラインの決済データを捕捉することが可能となり、これらも含めたデータを最大限に活用することで、当社グループならではのサービスを創り出していきます。

訪問頻度・利用時間の増加	広告接触機会の最適・最大化	レコメンド強化
「Yahoo!知恵袋」の見出し生成に言語処理技術を導入	YDN*2の一部カテゴリで当社の特許応用技術を導入	「Yahoo!ショッピング」のおすすめ商品で機械学習を導入
回答率	リーチ	クリック率
2.4 倍	148 %向上	4.5 倍

*1 「kukai」は、(株) ExaScaler、HPCシステムズ(株) 協力のもと開発したものです。
*2 YDN: Yahoo!ディスプレイアドネットワーク

企業の枠組みを超えた新しい形のビッグデータ利用を推進 「データフォレスト構想」のもと あらゆる企業活動の課題解決を目指します

2018年2月に、顧客企業の持つデータと当社のビッグデータ・AI技術を掛け合わせ、顧客企業のあらゆる活動を支援する「データフォレスト構想」を発表し、新規事業創出に向けた実証実験を開始しました。当社グループの保有する検索やメディア・eコマース・決済など多岐にわたるビッグデータに加え、AI技術・スーパーコンピュータなど高度な計算技術も活用し、顧客企業が持つデータを分析することで“生活者への深い理解に基づく商品企画” “需要予測に基づく生産・物流の最適化” など、あらゆる企業活動の課題解決を実現します。

これらの実証実験を通じて企業間ビッグデータ連携のノウハウを蓄積し、2019年度の事業化を目指します。将来的には、複数企業間でのビッグデータの相互活用を進めることで日本のさまざまな課題が解決される新しい世界の実現を目指します。

事業化に向けたロードマップ

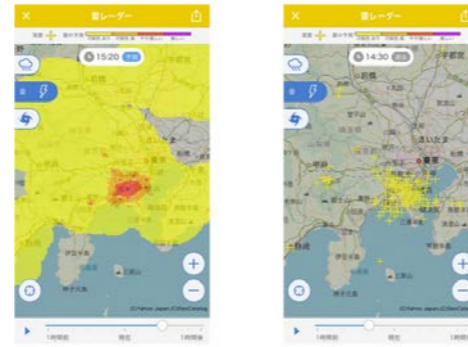


画像:アフロ

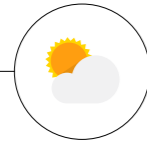
いつでもどこでも天候を把握しながら予定を調整できる日常に

「Yahoo!天気」の「雨雲レーダー」に「雷レーダー」機能を追加

「Yahoo!天気」の「雨雲レーダー」は、天候が荒れた日には約900万DUB（デイリーユニークブラウザ）の利用がなされるなど、非常に人気の高いサービスです。「Yahoo!天気」によって、利用者は外出中であってもスマートフォンを使ってリアルタイムで手軽に周囲の天候を把握できるようになり、また、「傘を持って出かける」「雨宿りをする」といった判断に役立つ情報を手軽に受け取れるようになりました。さらに、当社グループでは2017年8月に、周囲の落雷の可能性やその激しさを把握できる「雷レーダー」の提供を開始しています。この機能により、日常生活やレジャー、スポーツ時における雷の被害を未然に防ぐことのできる社会の実現を目指します。



「雷レーダー」の画面表示例



特集

新たな利用者体験を生み出し、「未来を創る」

当社グループは、国内初のインターネットポータルサイト「Yahoo! JAPAN」をはじめ、ニュースに対して利用者が自らの意見を双方向で発信できる「Yahoo!ニュース」のコメント機能、インターネットを通じた個人間の売買を可能にした「ヤフオク!」など、新しい利用者体験を他社に先駆けて創り出し、日々のユーザーアクションに変革をもたらしてきました。そして現在も、情報技術を活用して身近な生活上の課題を解決し、新たなユーザーアクションを引き起こすサービスを生み出し続けています。

ストレスの大きい電車の混雑を事前に回避

「Yahoo!乗換案内」において「異常混雑予報」をリリース

2018年2月に、「Yahoo!乗換案内」において約4,000万ユーザーのビッグデータを活用し、AIで当日から5日分の電車内や駅の混雑を予測する新機能「異常混雑予報」の提供を開始しました。これにより、利用者は通常より混雑が見込まれる電車を事前に判断し、時間をずらしたり迂回ルートを利用したりすることで、混雑のピークを避けイライラを解消しスムーズに移動できます。「異常混雑予報」のリリースは、38媒体に掲載され、またYahoo! JAPAN研究所が執筆した異常混雑予報技術の論文がトップカンファレンス2,733本の論文のうちトップ3の注目率になるなど、高い注目を集めました。

今後も「Yahoo!乗換案内」では、機能の改善や拡充を行い、日々の通勤・通学だけでなく、出張やお出かけ時のナビゲーションとして、移動に関する課題解決を目指します。



インターネットで個別の具体的な悩みや疑問を解決できるように

「Yahoo!知恵袋」で低品質投稿対策プロジェクトを実施

「Yahoo!知恵袋」は、電子掲示板に記入された質問に対して、利用者同士が知識や知恵を共有することができるサービスです。検索では調べられない身近な課題や疑問を解決できることから、一日10万件以上の投稿が寄せられる一方、その匿名性から、投稿される内容の品質に課題を残していました。こうした課題を解決するべく、CS部門が過去に目視でチェックした情報を基に、スーパーコンピュータ「kukai」を活用して投稿品質判定モデルを新たに開発しました。このモデルを導入した結果、CS部門による低品質投稿の削除効率が約22%向上し、「Yahoo!知恵袋」トップページのモジュールやQ&Aランキングにおいて、低品質と判定された投稿の掲出をほぼゼロにすることに成功しました。今後も国内最大規模の知恵共有サービスとして、利用者の日々の生活に役立つサービスや情報の提供を行っていきます。



どこでも使える決済サービスでキャッシュレスな社会へ バーコードを使った新たなスマートフォン 決済サービス「PayPay」

日本におけるキャッシュレス決済の普及を促進するため、当社は2018年6月にソフトバンク（株）との合併によりPayPay（株）を設立し、インド最大の決済サービス事業者であるPaytmの技術を活用した、バーコードを使った新たなスマートフォン決済サービス「PayPay」を提供します。利用者は、店舗側の提示するQRコードをアプリで読み取ったり、アプリ上でバーコード（1次元バーコード、QRコード）を表示し店舗の端末やレジに提示したりすることで、決済できるようになります。世界各国においてキャッシュレスな生活が急速に普及しつつある中、「PayPay」によって日本においてもオンラインとオフラインの垣根なく、キャッシュレスで支払える便利なお買い物体験を提供していきます。



スマートフォンアプリを利用した新たな店舗向け集客サービス 「Yahoo!チェックインポイント」を開始

2018年4月より、「Yahoo! MAP」に新たに「チェックイン」機能を追加し、スマートフォンアプリを利用した新たな店舗向け集客サービス「Yahoo!チェックインポイント」を開始しました。「Yahoo!チェックインポイント」は2018年2月時点で、東京都渋谷区と新宿区の「松屋」、「自遊空間」など、約600店舗で導入されており、今後は全国展開に向けて順次対応エリアを拡大し、2019年春に参加店舗1万店を目指す予定です。

「Yahoo!チェックインポイント」により、導入店舗は「Tポイント」やキャンペーン情報、クーポン配信を活用した、新しい手法による新規顧客の獲得や既存顧客の来店頻度向上が期待できます。また、「Yahoo! MAP」の利用者は、店舗に来店するだけでお得な特典を受け取ることができます。このサービスを通じて、店舗が持つ集客の課題を解決すると同時に、お得で楽しく新しいお出かけ体験を利用者に提供できるよう、対象エリアと利用環境の拡大を目指します。



チェックインイメージ

技術戦略

エンジニア数

約**3,000**人

設備投資額(単体)

約**400**億円

国内外カンファレンスの論文発表数

55本

基本的な考え方

月間725億を超えるページビュー数を誇る当社では、1秒当たり最大600GBという膨大なトラフィックの処理を行っています。また、当社は100以上のサービスを通じて利用者の多種多様なデータを蓄積できる世界的にも稀有な企業です。これは当社の最大の強みでもあり、これらのデータを活用してさまざまな研究に取り組むとともに、研究成果の積極

的な発信も行っています。2017年度における国内外カンファレンスでの論文発表数は55本を達成し、海外のトップカンファレンスにおいても数々の実績を挙げています。これらの成果をサービスに活用してさらなる成長を目指すと同時に、その土台となる設備や開発環境、人財の強化に注力しています。



テクノロジーの力で データを最大限に活用し、 最高の利用者体験を創り出していきます

常務執行役員
チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
テクノロジーグループ長

藤門 千明

当社の歴史はテクノロジーを通じて人々の課題を解決し続けてきた歴史でもあります。「Yahoo!検索」や「Yahoo!ニュース」、「Yahoo!ショッピング」をはじめ、日常生活に寄り添った100以上のサービスは多くの利用者に愛用されています。また、インターネット業界を牽引する企業として「安全・安心な環境を利用者へ届ける」という使命に基づき、サービス開発・運用だけでなく、利用者のデータを預かるデータセンター運用の大半までを自社で行っています。このように、多様なサービスや豊富なデータが集まるという恵まれた環境において、データとテクノロジーの力を活用することで、可能性は無限に広がっていくと考えています。

インターネットの歴史上、データを活用した事例は多々あ

りましたが、そのほとんどが単独サービスのデータを活用したものにすぎません。当社のようにサービス横断的にデータを活用することで、利用者の顕在ニーズに加え、潜在ニーズまでも引き出して適切なタイミングで提案するなど、今までにない「最高の利用者体験」を届けることが可能になります。さらに当社が持つデータと社外のデータを組み合わせることで日本中のさまざまな課題を解決する「データフォレスト構想」を掲げ、産官学と連携した実証実験も始まりました。

このように、多種多様なデータをテクノロジーの力で最大限活用することで「世界で最も日本の利用者を知っている会社」になり、われわれにしかできない「最高の利用者体験」を提供していきます。

2017年度は、データを最大限活用していくために、

①設備 ②開発環境 ③人財への投資を積極的に行いました。

今後もこれらの領域を強化しながら、データを核にさらなる事業成長を目指していきます。

設備への投資

増加し続けるデータをリアルタイムかつ効率的に蓄積・活用するためには設備投資が重要です。2017年度は、サーバーの増設に加え、大規模なデータ分散処理技術である「Hadoop」の拡張などにより前年度比で約3倍のデータを蓄積できるようになりました。また、ディープラーニングに特化したスーパーコンピュータ「kukai」を導入しました。「kukai」は省エネ性能ランキング「GREEN500」にて世界第2位を獲得しています。サービスにおける実稼働では、通常の約200倍の計算処理速度を記録するなど、今後のデータ活用への期待も大いに高まっています。

開発環境への投資・開発体制の強化

インターネット業界における開発環境は日々進化しています。当社も、開発のさらなる効率化やデータを利活用しやすい環境の実現を目指し、開発環境を最新のものに刷新・維持する取り組みを開始しました。月間725億を超えるページビュー数のサービスを停止することなく、新たな開発環境に大胆に移行させていくため、難易度の高い中長期的な挑戦と捉えています。2017年度は既に一部のサービスを最新の開発環境であるCaaS / PaaS環境へと移行し、運用負荷が軽減されるなどの効果も出てきています。

人財への投資

テクノロジー企業である当社では、技術を支える人財を最重要視しています。優秀なエンジニアを獲得するため、国内の各拠点に加え、グローバルでも積極的な採用を行っています。また、エンジニアリング力・サイエンス力向上を目的に、社内研修等の拡充や、博士号取得を目指す社員に対して学費の全額補助などを行う「社会人ドクター進学支援制度」も導入しました。2017年度は、国内外のトップカンファレンスにおいて55本もの論文が採択され、それらをもとにした応用研究も200を超えています。既に一部のサービスでも採用されており、たとえば「Yahoo! JAPAN」アプリにディープラーニング技術を活用した結果、記事に対するクリック率が12.3%、利用時間が6.7%向上するなどの成果を挙げています。このように、研究から応用、開発まで一貫した技術力を強化するためにも、「人」=「財産」と考え、人財開発の強化に取り組んでいます。

財務戦略

EBITDA*1

2,302 億円

ROIC*2

10%

自己資本比率

40%

*1 EBITDA=営業利益+営業活動によるキャッシュ・フローの減価償却費及び償却費
*2 ROIC(投下資本利益率)=税引後営業利益+(純資産+有利子負債)

基本的な考え方

当社グループは、環境が激しく変化するインターネット業界において、成長機会を逃すことがないよう、急な資金需要にも対応可能な強固な財務基盤を構築しています。また、サービスの開発・運営に不可欠な設備投資額および株主の皆さまへお支払いする配当額が、期中に得られる営業キャッシュ・フローで賄えることを前提としています。

現在、当社グループでは中長期的な企業価値の向上を見据えた投資を行っています。財務規律を重視した経営のために、投資戦略の決定においては過去の実績に捉われることなく、常に投資効果を検証しています。

格付については、(株)日本格付研究所より「A」を取得しており、今後もこの水準の維持を目指します。



財務規律を重視しながら、 中長期的な企業価値の向上に 向けた取り組みを推進しています

執行役員
最高財務責任者 (CFO)
コーポレートグループ財務統括本部長

坂上 亮介

当社グループは中期的な視点で経営資源を投下しており、2017年度は「eコマース取扱高最大化」に約230億円、「データドリブン化」に約120億円を投資しました。前者については、積極的な販売促進活動の結果、オークション事業では期待していた成果を得られず施策の見直しを行いました。ショッピング事業、会員事業、クレジットカード事業では想定どおりの成長につながりました。後者については、主に設備の増強、開発環境の整備、人材開発の3領域への投資を行いました。

2018年度は新たな2つの重点領域への費用投下を予定

しています。「メディア関連」では、主に動画広告市場の成長に備え、動画コンテンツの拡充等に、約100億円の費用を予定しています。また、「コマース関連」では、コマース事業全体で約200億円の費用を見込んでおり、主に拡大が見込まれるモバイルペイメント領域への参入に向け、加盟店獲得等への費用の投下を予定しています。これらの取り組みにより短期的には減益となりますが、中長期的な成長の実現には不可欠な費用と捉えています。今後も当社グループは財務規律に則った経営を考慮しながら、将来のさらなる成長に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

財務規律を重視した投資方針に沿って、さまざまな投資を実行しています。

各領域において持続可能な経営に配慮しつつ、将来のさらなる成長に向けて積極的に取り組んでいます。

M&A戦略／資本・業務提携

既存事業の強化と新事業の創出による成長を目的として、M&Aに取り組んでいます。投資先は、当社グループとの連携によりさらなる成長が見込める企業を厳選しています。また、投資判断に際しては、ROIC(投下資本利益率)やIRR(内部収益率)がWACC(加重平均資本コスト)を上回ることを重視しています。投資先企業の発行済株式総数の過半数を保有し、当社グループが主導権を持って経営できる体制の構築を目指しています。

投資子会社であるYJキャピタル(株)は、日本や東南アジア地域において、将来性のあるベンチャー企業等に対し長期的な視点に立った投資を行うことにより、コーポレートベンチャーキャピタルの第一人者として高いリターンを獲得しています。また、親会社であるソフトバンクグループ(株)が推進するソフトバンク・ビジョン・ファンドとの連携を通じ、新たな事業の創出を目指しています。

設備投資

今後、当社グループの扱うデータ量はさらなる増加が見込まれ、継続的な設備投資が必要となりますが、当社グループでは増加するデータ量に対して効率的な設備投資を実現しています。

また、技術で勝つ会社となるためには最新の開発環境を整備することが重要です。日々進化する最先端の技術を導入することで、変化の激しい環境下でも迅速かつ積極的に戦える体制を構築しています。

加えて、eコマース市場の拡大に備え、連結子会社のアスクル(株)を中心に、物流センターの拡張等を積極的に検討していきます。

2017年度においては、当社単体で約400億円の設備投資を行っており、今後も年間400～500億円程度の同水準の投資を予定していますが、データセンターや物流センター等を建設する場合には、追加の投資が発生します。

株主還元

当社は中長期的かつ持続的な企業価値の向上により、株主の皆さまに利益を還元していきたいと考えています。そのためには、将来の成長を見据えたサービスへの先行投資、設備投資、M&Aを積極的に行うことが重要だと認識しています。同時に、利益還元を通じて株主の皆さまに報いることが上場会社としての責務と捉えています。2017年度の期末配当金は2016年度と同額となる1株当たり8.86円(配当金総額は約500億円)としました。当社は今後も将来の成長に向けた投資を継続しながら、株主の皆さまへ適切かつ安定的に利益を還元していくことで、さらなる企業価値の向上を目指します。



人財戦略

人財採用
過去3年間のポテンシャル採用の入社者数

623人

人財育成
過去3年間のジョブチェンを利用した異動人数

延べ472人

働く環境
1年間でリモートワークした割合

87%

基本的な考え方

当社グループでは、「事業の成長」と「社員の成長」のいずれも重要だと考え、「人財開発企業」を目指しています。

変化の激しいインターネット業界の中、インターネット企業から「データドリブンカンパニー」と変化し、「世界で最も日本の利用者を知っている会社」になるため、戦略的な採用と

育成を強化しています。さらに、社員が働きやすい環境づくりも積極的に進めることで、優秀な人財の獲得に加え、活躍できる環境を整えています。



日本一の人財開発企業を目指し、社員の才能と情熱を解き放つための取り組みに力を注ぎます

執行役員
コーポレートグループ
ピープル・デベロップメント統括本部長

湯川 高康

当社が持続的成長を実現するためには、「人」の成長が不可欠です。そのため、私たちは「人財開発企業」を目指すことを人事戦略の根幹とし、社員の成長に力を注いでいます。

多種多様な価値観やスキルを持つ社員が数多く所属する当社において、成長の方法は一律ではありません。社員が自律的に自らの成長を考え、必要なアクションをとり続けることができるよう、人事制度や研修カリキュラム、あるいは日常の上長とメンバーのコミュニケーションなど、あらゆるサポートを提供しています。

また、当社とともに成長し、未来を創る優秀かつ多様な人財の獲得も重視しています。働き方の柔軟な選択肢を整備し、さまざまな価値観を尊重して活かす職場づくりを進めることは働く環境の総合的な魅力向上につながり、人財の獲得と維持の大きな決め手になると考えています。

私たちは、変化の激しいインターネットの領域において、迅速かつ柔軟に手を打っていくと同時に、根幹をぶらさず「人財開発企業」を目指して中長期的に取り組んでいくことで、世の中に高い価値を提供していきます。

柔軟な採用制度やテクノロジーの導入により、優秀な人財の獲得を進めています。また、才能と情熱を解き放てる環境を整えることで社員の自律的成長を促し、企業の持続的成長を実現します。

人財採用 多様な人財に平等な採用選考機会を提供

当社グループでは、「データドリブンカンパニー」を支えるエンジニアリング力を強化する一環で、2016年10月より「新卒一括採用」を廃止し、新卒、既卒、第二新卒等、経歴にかかわらず30歳以下の方を対象とする「ポテンシャル採用」を新設し、通年採用を開始しました。

これまでの「新卒採用」と就業経験を重視する「中途採用」では、第二新卒や既卒などの方に対して平等な採用選考機会を提供できませんでした。加えて、昨今、海外留学生や博士号取得者など就職活動の時期が多様化する中、多様な人財に平等な採用選考機会を提供し、優秀な人財の採用に結びつけていきたいと考えています。

また、採用においては、オンラインコーディング試験の導入や選考関連情報のデータ化・分析を図るとともに、オンライン面接や録画面接の導入により、面接を場所・時間から解放することで、優秀な人財の獲得を強力に進めていきます。

人財育成 社員が自律的にキャリアを考え成長できる機会を提供

当社グループでは、社員一人ひとりの才能と情熱を解き放つ「人財開発企業」を目指しています。その実現に向け、社員の能力開発を支援するために、各種研修や成長機会を用意しています。

ジョブチェン

当社の中で新たな経験にチャレンジをしたい場合に、その希望を申告することができる自己申告型の異動制度。誰もがやりたいことにチャレンジし、自律的にキャリアを考え成長できる機会を提供しています。

Yahoo!アカデミア

「次世代リーダーの創出・育成」を目的として設立された企業内大学プログラムです。受講者がリーダーシップを存分に発揮し、人々や社会をリードする人財になることを目指しています。グループ会社も含めた社員が対象となっており、現役執行役員が受講者と真剣に向き合い指導するのが特徴です。これまで500人以上が受講し、社内外問わず幅広いシーンで活躍しています。

クリエイター活動支援

クリエイターの技術向上を目的に、月額1万円の費用補助など9つの制度や取り組みをパッケージ化したクリエイター活動支援制度「My Polaris」を用意しています。「OSS（オープンソースソフトウェア）デベロッパー認定制度」「社会人ドクター進学支援制度」「Hack Day」「トップカンファレンス参加支援制度」「グローバルテック企業との交流」等、計9つの制度で技術向上を支援しています。

働く環境 生産性向上やイノベーション創出につながる、多様な働き方を用意

2014年4月から導入している「どこでもオフィス（テレワーク）」の取得可能回数を月2日から月5日に引き上げ、より柔軟に社員が希望する場所ならどこでも勤務できるようにしています。

日本では生産年齢人口減少への対応や介護、育児などライフステージに合わせた柔軟な働き方が重要になります。生産性を上げる働き方を社内外に発信しながら、日本の働き方改革に取り組みます。